

《院生応募論文（2014年度）》

## 政府の失敗と市場の失敗を補う組織の考察 —第3セクターとしてのスポーツ組織研究への提言—

張 寿 山\*

### Who can resume life from government & market failure ? —Sports organizations will act as a powerful third sector—

CHO Juzan

#### はじめに

グローバリゼーションの否定的側面について語る時に、政府の失敗と市場の失敗<sup>1)</sup>を指摘し、社会の調和を実現する為には第3の権力機構・制度・組織（以下第3セクター<sup>2)</sup>）が必要だとの言説は多い。それらの言説の多くは第3セクターのあるべき理念についての検討が中心で有り、それがどのような形で形成され運営され維持され、国家や市場とどのような関係性の下で並立するかについての議論には至っていない。

本稿は、社会に現存する多様な組織の現状を組織の発展史の流れの中で確認し、その中でスポーツ活動を行う組織が果たしつつある役割が増大していることを示した上で、ある種のスポーツ組織が第3セクターとして重要なアクターとなりつつあることを指摘する。

先ず1章にて社会において多様な組織が並立する事で果たしてきたそれぞれの役割を整理した上で、2章にて現存する組織を経済規模に基づいて分類する。この事により歴史的には新しい組織で有るスポーツ組織が短期間に大きな経済規模を獲得しつつある事が確認される。3章にてスポーツ組織の定義を明確にし、6つのモデルに分類した上で、4章にてある種のスポーツ組織が第3セクターの中でも主要な位置を占める可能性について整理する。その上でスポーツ組織の歴史上の現在位置を東インド会社以来の株式会社の形成・発展史と比較する事で未だ発展途上にあると位置づけ、更にスポーツ活動の持つ本質的な意味がスポーツ組織にもたらす社会的な意味について検討し、スポーツ組織研究に対する基本的な方向性を示すことを試みた。

グローバリゼーションをキーワードとして語られている現代社会の諸現象は、近代国家により地球上の全ての空間領域が分割統治された状況下で、生活を構成する殆ど全ての要素が次々と商品化され、自由市場に提供され、空間領域を越えて流通し消費される事で、空間領域を設定することの意味と個

\*博士後期課程 教養デザイン研究科 教養デザイン専攻

人のアイデンティティのあり方が問われている現象として理解される。この問題に、組織の制度設計を分析の切り口として導入することで見えてくるものがある。

資本主義が幅をきかせる現代において、市場原理を推進する大原則としての「経済合理性」への適合があらゆる組織に求められてきた。本来はある空間領域における秩序維持とその為の富の再分配を重要な役割としていたはずの国家組織も、一部機能の民営化や、市場の開放と自由化を経済合理性或いはグローバリゼーション対応の名の下に強いられている。経済合理性を全ての施策の基本原則とすることによる市場の失敗や、豊かさの実現を阻害する政府の失敗を指摘する何れの立場も経済合理性そのものに対する疑念を提出しているわけではない。これに対して、第3セクターを求める議論は多くの場合経済合理性至上主義そのものへの挑戦も含んでいる。

国家もこれを意識して、ナショナリズムを中心とした価値体系をグローバリゼーションへの対抗軸として再構築しようとする動きがあるが、その方向の先には過去の不幸な歴史の姿が見え隠れしている。

一方で経済合理性の申し子としてグローバリゼーションを推し進めている組織である企業<sup>3)</sup>も全てを経済合理性で押し通すことの限界を認識し始めており、CSR活動等を通じて経済合理性に付け加える形で自らの存在を肯定する社会的価値体系の構築に努め始めている。市場のルールを決める政府と市場における主要なアクターである企業という現代における二つの主要な組織のどちらもが経済合理性の暴走を抑える対抗軸として何らかの価値体系の重要性への認識を高めている。

第3セクターが国家とも市場とも異なる理念や原理を持つことは当然だとしても、それを支え実現する為の組織・制度のあり方を創造しなければ、現実社会において影響力を持つプレーヤーとはなり得ない。一体どのような組織が、グローバル化する社会においてこの役割を担う事ができるのだろうか？

## 1章 組織の多様性

まず、組織を切り口にして社会を分析することの意味と、多様な組織の存在が社会において果たしている役割を整理する事から始めたい。組織学会の機関誌「組織科学」vol.31(3)にて「組織の多様性と可能性」が特集テーマとして取り上げられた。巻頭言で山倉(1998)が「組織論は現代の中心的組織で有る企業のみならず、官庁、病院、政党、労働組合、芸術団体、学校、ボランティア組織など多様な組織を対象にしている」とした上で「日本では組織論は企業組織の解明を中心に展開してきた」と総括し、企業組織以外への研究への展開を呼びかけた。しかしながら、その後に教会、組合、NPO、病院、劇団について若干の論考が行なわれたが、スポーツ組織について取り上げられる事はなかった。また、Scott(2004)は組織社会学(Organizational Sociology)のこの半世紀の歩みについての総括で、企業組織を主な対象として精緻化を深めていた組織社会学が、組織の背景にある文化的要素の重要性に着目し始めた事で、組織社会学が17世紀の啓蒙期(enlightenment period)の社会学

そのものに先祖返りしてしまったと述べた上で、最近のトレンドとして4つの研究の流れを示している。一つ目が組織の境界の設定をより開放的で柔軟に考える方向である。二つ目が組織の基本戦略が内製化（internalization）から外製化（externalization）に向かっている事、三つ目が組織内における権力の構造に関わる変化（分権化、ネットワーク化、経営機能の分化等）である。そして四つ目として組織概念が実体的（substantial）なものから相関的（relational）な理解に変わりつつあり、組織そのものを対象とするのではなく、組織化のプロセスに対して注目するようになってきたとする。

この何れの流れも、組織を一つの工場、企業、行政機関等として独立系で取り扱うのではなく、焦点を当てた組織と、他の複数の組織も含まれる環境との関係性の中で、外部環境を拘束要件として捉えるのではなく、双方の交流のメカニズムに対してより一層注目する事を意図していると理解される。Scott の言うように、複数の異なる組織間の交流と外部環境の間で働くメカニズムの研究は啓蒙期における社会学が積極的に取り上げていたテーマで有り、組織学そのものの中心テーマであると言える。

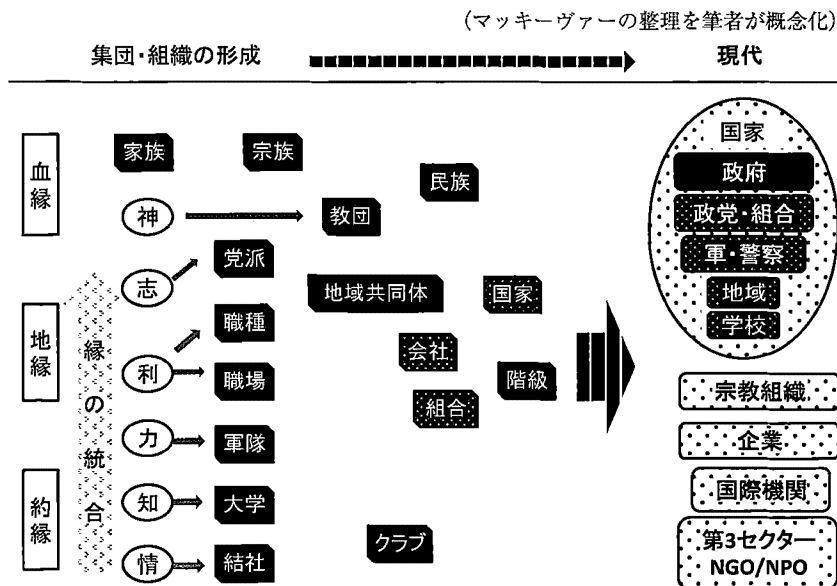
啓蒙期の社会学において、当然のように「組織」に関わる議論はその重要な一部を成していた。ウェーバー（1922、訳書 p46）は彼が提案する新学問としての社会学と歴史学の違いを「社会学は、歴史学が重要で決定的な具体的連関の原因を研究するのに対し、行為の過程の諸類型を研究する」として「社会的行為」「社会的関係」「団体の概念」「権力と支配」等の組織に関わる基本概念を提示した。その後も多くの優れた知性により社会学の主要課題として組織に関わる研究が行われた。組織の呼称としても Association、Community、Institute、Organization、Cooperative System、Club、Gemmeinschaft、Gesellschaft、Genossenschaft、Verein 等数多くの用語が使われ、これらに対して日本語では集団、組織、制度、機関、共同体、共同態、協働体、結社、組合、団体、協働体系と言った訳語が当てられたり、そのままコミュニティ、ゲマインシャフト、クラブ等と外来語として使われたりしてきた。

これらの研究において、社会における集団・組織形成の要因としては常に3つの要素が取り上げられている。一つ目は家族から始まる血縁、二つ目には生活する空間的な繋がりから生まれた運命共同体としての地縁、それに加えて各人の意志や価値観や目的を共有する約縁<sup>4)</sup>である。この3要素の組み合わせにより各種の集団や組織が生まれた。この様な認識を、テンニエス（1887）は「血のゲマインシャフト」「場所のゲマインシャフト」「精神のゲマインシャフト」として示しており、MacIver(1920)はコミュニティとアソシエーションの基本分類の下でテンニエスの言う「精神」を契約（Contract）或いは盟約（Covenant）として説明し、更に家族から始まる組織の変遷について『権力の変容』にまとめて示している（マッキーヴァー、1964）。

集団や組織はその規模の拡大に伴い指導者或いは権力者が必要とされる政治機構が生まれる。近代国民国家成立以前には、王権或いは宗教的権威を中心とした権力や、時にはリーダーの個人的能力としか説明できない特異な指導力により、社会体制は運営され、個々の集団を支える組織が形成され、総体としての社会の秩序が形づくられた。集団を統べる権威の正当性は、軍事力、財力、宗教的権威、倫理価値体系、そしてそれらの総合力により構成され、更に血縁や指名といった選出方法を背景とし

た正統性と正当性を付け加える事で強化・維持された。この様な流れの中で、近代に至り代議制による国民国家、政党、企業といった組織形体が主要な組織として生き残り現代に至っている、と総括できる。この様な多様な組織の形成と発展の歴史の変遷を図1に概念的に示した。集団が形成される契機として血縁・地縁というコミュニティ集団の母体が生まれ、これにアソシエーションを形成する主要な約縁として神・志・利・力・知・情という6つの要素を考えた。共通の神を持てば宗教教団となり、志（イデオロギー、理想）により党派・政党が生まれ、利（富）を求めて職業集団や企業、階級や組合が形成され、力（暴力）を扱う組織として軍隊が生まれ、知（真理の探究）を扱う大学或いは教育・研究組織が生まれ、情（共感、好悪）という目的や権利義務関係が明確ではなくても成立する集団・組織として結社やクラブが位置づけられる。これらの集団が持続する機構を持った場合には組織となり、持てなかった場合はゆるい概念上の集団のままで生き残るか、あるいはその存在を支える条件が失われると共に消滅していく。組織となった例としては国家、教会、企業や組合等があり、集団のままで生き残っている例としては宗族や民族や教団組織を持たない宗教等がある。現代に至り主要かつ異なる性格を持ち社会的な存在感を保持している組織は図の右側に示した5つの組織形体、国家、宗教組織、企業、国際機関、そして結社・クラブの系譜を受け継ぎ以上の4つの概念に収まらないその他の組織（図1では第3セクターとしている）にまとめられる。

現代において政府、政党、組合、学校、そして暴力装置としての軍・警察と言った組織と機能は国家に属する事が指定されている。MacIver(1920, p273) は国家をアソシエーションの中でも別格とし“Community” 第4版の序文で「国家が法と秩序の守護者である為には、それを独自の広範囲にわたる機能と強制的権力の唯一の正当な保有者であると考えなければいけない」と述べる。更に、民



族国家を念頭に置いた上で、「民族がその統一を自覚すると、民族の為に奉仕するアソシエーションとしての国家は、その範囲内にある全ての社会的集合、すなわちアソシエーション、地域、階級の整合を明確に自己の業務とするに至るのである。」と述べ国家の他のアソシエーションに対する優越性を指摘している。

しかしながら、全ての組織体が国家に従属する事を同意している訳ではない。例えば近代以前においては政治権力と宗教・司法の関係は現在よりも錯綜していた。中世西欧では、カソリック教団は超国家的存在で有り、王権と対峙し、王権は神（ローマ教皇）が与えると理解された時期もあった。しかし宗教を理由とした長い戦争を経て、教会が社会全体を包含してしまった結果としての宗教戦争の愚かさを学んだ西欧社会は1646年にウェストファリア条約を締結し、これによりカソリック教団は超国家的な権威を喪失し、ローマ教皇は国家の枠組みの下での各国教会の上部組織と言う位置づけに甘んじ、逆に一国一教会が近代におけるナショナリズム形成に寄与する事となった。しかしながら、カソリック教団が今後もこの立場を受け入れ続けるかどうかは定かではない。猪口（2013）は1979年のヨハネ・パウロ2世の祖国ポーランド訪問は自らを普遍的な存在として再認識させる為の自己顕示であったと解釈し、これをマルクス、ウェーバー以来の世俗の終焉、新たなパワーシフト<sup>5)</sup>の始まりだと捉える。イスラム世界においても、歴史的には国家毎に異なる宗派が政権を担うという、宗教が中心となって国家が構成されているかのような構図が維持されており、国家と宗教の関係は世俗化されていない。また、中国に置ける宗族集団やその他の文明においても地域コミュニティ或いは国家以外のアソシエーションが独自の法を持ち、死罪まで含めた司法権限を持っていた例は歴史上枚挙にいとまがない。

現代のもうひとりの主要なプレーヤー、富を効率よく生み出す組織として西欧近代が生み出した企業も国家の頸木から逃れようとしている。企業が「市場における経済合理性」を旗印に求めている世界統一自由市場は空間領域を基礎とする国家組織との間で至る所で利害衝突を起こしている。人の行う経済行為は歴史的には必ずしも企業の主張する「市場を通じた経済合理性の実現」だけによる行為ではなかった。ポランニー（1947）は交易には3つの類型があるとしている。「互酬」に対応する贈与交易、「再分配」に対応する管理交易、「市場」に対応する市場交易である。管理交易において経済活動とは政治権力に「管理」されるべき活動で有り「経済活動の自由が人間の基本的人権で有り」と言ったような理解は近代以前では成立していなかった。宮崎（2009）は8世紀に成立し13世紀まで存続したアッバース朝はその最盛時には大道路網・水路網の上をモノ・ヒト・情報が移動するネットワーク状の、それまでの世界史上最大の大商業帝国であったが、この大商業圏を支えていた基本的な経済原則は市場では無く、ポランニーの言う再分配原理に対応した管理交易であったことを指摘している。国家が採用する基本的な経済原理が再分配である事は、現代も変わっていない。近代以降、市場交易の組織化を通じて経済活動の中心となった企業ではあるが、経済活動そのものの意味を再度問い直す事を通じて、国家との間合いを見直す時期が来ていると思われる。

更に、領域国家による世界の分割統治という構造的要因から生み出された国際機関が近代になり新

たな組織として成立し、国家に対抗する、或いは脱国家の方向性を生み出す組織としての力を増している。(入江昭、2006) 国連に代表される国際機関は、その権威の正当性が未だに定まらず、権力の限界も指摘されている。しかし、国家により分割され、更に高度に関係が錯綜した現代社会においては、調整機能の一つとして欠かせない存在であり、エチオーニ (1996) は現代を国際機関が試行錯誤を重ねながらその組織的存在基盤を創り上げている過程だとしている。国を超える枠組みとして経済統合・通貨統一を実現した EU がこの変型として存在する。領域に基づく点では国家と変わらないが、その位置づけは未だ定まらず未確認政治物体 (UPO: Un-identified Political Object) とも呼ばれている (遠藤、2013)。国際連合或いは EU の延長線上に世界政府の樹立を語る論者は多いが、この道筋は見ておらず、その様な社会が本当に理想的な、より快適な社会になるのかどうかも不明である。<sup>6)</sup>

そして結社の系譜に連なる組織体として NGO (Non Governmental Organization: 非政府組織)、NPO (Non Profit 或いは Not for Profit Organization: 非営利組織) 或いは第3セクター等と呼ばれる組織がある。これらは MacIver の言うアソシエーションであり、その特徴は個別の具体的な事業目的の下で運営され、政府から有る程度自立し、同時に多くの場合営利を目的としていない点で企業とも異なる点にある。例えば、より原初的な約縁組織・結社の生き残りとしてのライオンズクラブやボーイスカウトから、国境なき医師団やアムネスティに代表される多くのボランティア団体、Pestoff (1988) の言う社会的企業 (Social Enterprises)、スポーツ活動を中心に据えた FIFA や IOC<sup>7)</sup> と言ったスポーツ競技団体 (以下 IF<sup>8)</sup>)、そしてヨーロッパと南米において大きな存在感を示しているスポーツクラブ等、幅広い形態を含んでいる。これらの組織は、現行法体系上の理由で法人格として企業や行政組織の一部や NPO と言う資格を使って政府に属する法人登録をしている例が殆どである。しかしながら、その活動内容を見ると行政・企業・NPO と言った枠に収まりきらない例が存在する。

この様に、社会を構成する組織は多様であるにもかかわらず、その多様さが何を意味するのかについて、或いは質的に異なる組織が共生している事の意味やメカニズムについての組織理論が研究対象となる事は少なく、特にスポーツ組織について組織論の観点から注目されることは少なかった。

## 2章 多様な組織の経済規模

組織という研究対象は、前述したように社会そのものと言える様に幅広く、どの様な組織について語るのかを明確にする事が重要である。多様な組織の中で相対的に重要な組織は何かを判断する為の材料として、表1を作成した。国家の GDP ランキングに、企業のトップ10と、企業以外で国家と比肩できる規模を持った組織を含めリスト化した。企業の財政規模としては市場価格 (Market Value) を採用したが、トップの Wal-Mart については比較の参考として収入 (Revenue) もリストに示し、どちらの比較でも国家の GDP との相対規模比較の結果理解には大きな影響がない事を確認した。なお、国家については尺度の基準としてその他の組織との相対関係を観る事が目的であり、表

に含めた○☆★で示した国家以外の組織の前後の財政規模の国のみを表示している。経済規模が組織の重要性を決める十分条件ではないが、必要条件の一つである事は間違いない。これをみると、トップ10の企業（○印）はGDP24-60位の中堅国と同程度の経済規模である。これは、アメリカ合衆国は別格として、中国・日本・ドイツと言った2位グループより一桁小さな規模である。この種の比較は多くの識者により行なわれ、グローバル化する社会において多国籍企業が政府の力を凌駕しつつある事を示す文脈で使われてきた。注目すべきなのは企業以外でこのリストにいくつかのNGOやNPOも含まれてくることである。NGOとしてマイクロファイナンスで知られるバングラデシュのBRAC<sup>9)</sup>が、そしてスポーツ（☆）と宗教（★）に基盤をおいたいくつかの単独法人組織がランクインしている。

スポーツ組織としてリスト入りをしているのがFIFAやIOCというスポーツの国際連盟、イングランドプレミアリーグ（England Premier League：EPL）というプロリーグ運営組織、そしてスペインのレアルマドリッド（Real Madrid）やFCバルセロナ（FC Barcelona：FCB）といった単独のスポーツクラブである。これらの組織の経済規模は年単位に読み直してGDP相当で150位から180位に位置している。トップ10の多国籍企業グループからは二桁落ちた規模である。

ほとんどの宗教組織はその財政状況を公開していない為、ここで宗教組織の代表としてバチカン市国を表示した。バチカン市国もその財政規模を公表していないが、CIAレポートの推定データによれば180位相当の規模である。しかし、実際は表面に出ない金額がかなりあると言われており、日本の創価学会の年間収入が4,000億円との報道<sup>10)</sup>を参考に、バチカン市国の実際の収入をCIAレポートの10倍とするとGDP150位、100倍としてもGDP70位相当であり、トップ10の企業には遠く及ばない。この事は宗教組織が今では社会の脇役となった証拠と見るよりは、財政規模は多国籍巨大企業の1/100でも強力なソフトパワーがあれば中堅国や巨大企業と同等かそれ以上の社会的存在となり得ると理解すべきであろう。バチカンの例は、強力なソフトパワーを持つ事が出来れば財政規模は180位レベルでも、中堅国家や大企業と肩を並べる社会的影響力を持った組織となり得る事を示唆している。

そこでこのリストに複数の異なる種類のスポーツ組織が含まれることの意味を考えてみたい。18世紀に近代スポーツが生まれ、スポーツ活動を支える組織が本格的に成立し始めた19世紀末から未だ百年余りの歴史の蓄積しかないにもかかわらず、スポーツ組織が数千年の歴史を持つ国家や宗教組織、企業組織（株式会社という制度モデルでは東インド会社以来400年余りの歴史）と比肩しうる経済規模を持つ組織として成長している。これをスポーツの商業化として捉え、或いはスポーツの墮落とする議論がある。筆者はこれを肯定的に捉え、創生期においてはパトロン、より具体的には自らが富裕者であるか或いは政府や企業や富裕者による支援に頼っていたスポーツ活動が、自らの活動を組織化する事に成功した事で、経済的な自立が可能になりつつある過程と理解する。スポーツを一つの産業として捉え、あくまで営利企業の一亜種と見なす議論で北米型のプロフェッショナルチームを営利ビジネスとして理解することは可能でも、FIFAやIOCの活動や多くのアマチュアスポーツ組織の活動を「産業」として語り、それらのスポーツ組織全てを「営利企業」として定義し、営利組織の一亜種

表1. 国家、企業・その他組織の財政規模一覧

GDP RANK	国名・組織名	財政規模 mill US\$	Remarks
1	United States	14,447,100	
2	China	5,930,529	
3	Japan	5,488,416	
23	Saudi Arabia	450,792	
24	Norway	417,753	
○	Wal-Mart Stores	408,214	Revenue
25	Venezuela, RB	393,808	
28	South Africa	363,523	
○	PetroChina	329,260	Market Value
29	Thailand	318,908	
○	Exxon Mobile	316,231	Market Value
30	Denmark	312,215	
33	Colombia	288,765	
○	Microsoft	256,865	Market Value
○	ICB of China	246,420	Market Value
34	Malaysia	237,797	
41	Singapore	213,155	
○	Apple	213,087	Market Value
○	BHPBilliton	209,935	Market Value
○	Wal-Mart Stores	209,001	Market Value
42	Ireland	205,253	
45	Nigeria	196,838	
○	General Electric	194,246	Market Value
51	New Zealand	142,477	
○	Toyota Motors	138,193	Market Value
52	Ukraine	136,419	
149	Barbados	4,110	
☆	Olympic Revenue	3,914	2009-2012
150	Swaziland	3,698	
151	Mauritania	3,614	
☆	England Premier League	3,218	Revenue
152	Togo	3,176	
175	St. Kitts and Nevis	673	
☆	Real Madrid @2011-12	666	Revenue
☆	FC Barcelona @2011-12	628	Revenue
☆	FIFA 放映権 @2009	623	Revenue
176	Samoa	595	
179	Tonga	357	
☆	NFL Washington Redskins	345	Revenue
★	Vatican City	308	Revenue
180	Micronesia, Fed. Sts.	297	

出典 各国財政規模としての GDP と Rank は World Bank Report による2010年の数値  
 企業 Market Value は Financial Times, Global 500 2010の数値  
 企業 Revenue は Fortune Global 500、2010の数値  
 サッカークラブの収入は Deloitte Football Money League 2013による。1.3EU/\$ で換算  
 バチカン市国の収入は CIA World Factbook の2011の数値。  
 NFL Redskins 及び FIFA 放映権の金額は、スポーツ世界地図、丸善より2009年の数字  
 Olympic Revenue は IOC Olympic Marketing Fact File 2012 Edition による  
 ○：企業、★：宗教組織、☆：スポーツ組織



とする事はスポーツ活動が持つ公益性見落とす事になる。FIFA や IOC といったスポーツ組織が現代社会において政府とは独立した重要な権力主体の一つとして機能している事は既に広く認識されている。しかしながら、スポーツ組織という概念は未だに定義されておらず、その社会における位置づけも定まっていない。

### 3章 スポーツ組織の6つのモデル

スポーツ組織を社会においてどう位置づけるかの先行研究を Chappelet(2008) がヨーロッパ委員会に提出したスポーツの自治についてのレポートで全面的整理を行っている。Chappelet はスポーツ組織総体を NGO と定義した上で、スポーツ組織と国家・国際機関・営利組織との関係性を整理して図2を示している。スポーツ NGO の基本理念としてオリンピック憲章が存在し、各競技団体が制定する競技のルールは国や国際機関との間で完全な自治が認められるが、大会のルールについては条件付きの自治であり、個別クラブや NGO 組織は国内法に基づく自治の制限を受け入れるとする。一方営利組織との間には契約に基づく経済的自治が認められるとし、この4つの関係性の下で、スポーツ NGO への公的資金による補助や NGO 自体の営利事業が認められると論理づけている。<sup>11)</sup> しかしながらこの図で示されているスポーツ NGO という独立した組織は存在しない。競技ルールを決めるのは IF であり、一方で個別クラブや NGO の運営者にとってルール制定は事業活動の前提条件とみなされている。つまり、この図は複数の役割が異なる組織をスポーツ活動に関連しているというだけで一括りにして表現してしまっている。

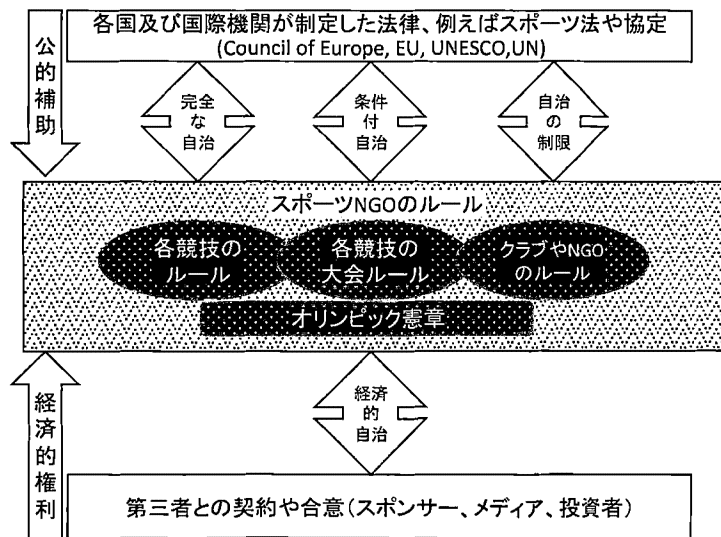


図2. スポーツ組織の4つのレベルの自治

注) Jean-Loup Chappelet "The Autonomy of Sport in Europe" Fig. 6を筆者が日本語訳作成

そこで、スポーツ関連組織を図3にて4象限マトリクス分析の手法を用いて分類を試みた。X軸には法人分類の基本軸である営利（事業採算重視）か非営利（自費・援助依存）かを設定した。Y軸にはスポーツが持つ基本的特徴である身体性に関わる基準としてプロフェッショナル・観る・見せる行為かアマチュア・やる・やらせると言う行為かを設定し、現存するスポーツ組織をその活動実体によって4象限に分けて表示した。

第Ⅰ象限はプロフェッショナルなアスリートによる営利事業を行う組織で有り、プロクラブチームやプロリーグの運営組織が含まれる。表1のレッドスキングスやEPLがここに分類される。第Ⅳ象限も営利事業として行われるが、対象アスリートはアマチュアとなる。私営のフィットネスジムや、プロクラブの育成部門等が含まれる。第Ⅰ／Ⅳ象限共に法人格としては「企業」であり扱う商品が「スポーツ」である営利組織といえる。第Ⅱ象限はプロではないが観る・見せる要素が強いトップアマチュアクラブチームや或いはプロチームのファンクラブが当てはまる。興業の要素も強く存在し、事業収入もあり得るが組織として営利性は持たない。古典的な意味でのクラブ（結社）に近い組織だと言える。第Ⅲ象限はアマチュアが非営利で行うスポーツ活動を支える組織で有りアマチュアクラブチームや公営のフィットネスジム或いはスポーツ施設の管理組織等がここに分類される。行政の福祉政策の対象となる分野である。

表1にもリスト入りし、NGOとして広く認識されているFIFAやIOC、そしてそれらと同等の経済規模を持つレアルマドリッドやFCBは何処に位置づけられるであろうか。

先ずクラブの代表例としてFCBを取り上げると、FCBは広く知られているプロサッカーチームだけでは無く、フットサル、バスケット、ハンドボール、ローラーホッケーの5競技のプロチームを持ち、これ以外にも個人競技のトップアスリートやアマチュアとして陸上、アイスホッケー、ホッケー、

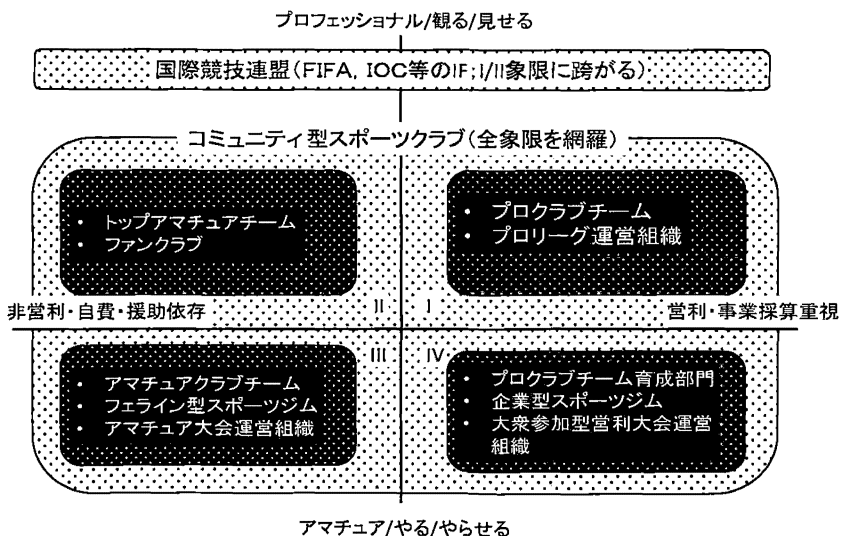


図3. 主要スポーツ組織の位置づけ

注) 筆者が作成

ラグビーフットボール、バレーボール、フィギアスケート、サイクリング、野球、身障者のバスケットと言った競技を行える設備と体制を持ち、18万人のソシオと呼ばれる会員と2,500人のプロフェッショナルプレーヤーを抱え、プロのトップアスリートと子供から高齢者そして身障者までのアマチュアプレーヤーと一緒に活動をする事が可能な設備と体制を持つ組織で有る。ソシオの多くは地元カタルーニャ州の住民だが、他地域・他国籍のソシオも存在する。つまり、Ⅰ象限のプロ活動、Ⅱ象限のトップアマチュア活動や「観るスポーツ」を楽しむ活動、Ⅲ象限の草の根レベルのアマチュア活動、そしてⅣ象限の育成活動の全象限の活動を一つの組織で行っている。このようなクラブを「コミュニティ型スポーツクラブ」と名付け、図3でその位置付けを示した。<sup>12)</sup>

ではFIFA、IOCに代表されるIFはこの図でどの様に位置づけられるであろうか。一部のIFは事業活動を行い大きな収入を生み出しそれを事業経費にあてているが、営利団体では無い。更に、特徴的なのはスポーツ組織では有りながら、そこにはスポーツを実践する環境は無く、ルールの制定や大会の運営・管理或いは競技の普及に特化した職業的な官僚組織で有る事である。IFをこの図上で位置づけるとⅠ象限とⅡ象限に跨がる形で現される。他の各4象限に含まれる組織や全象限を網羅するコミュニティ型スポーツクラブとは全く重ならない独自の活動領域を持っている。

この様に整理するとスポーツ組織と呼ばれている中には実質6種類のモデルが混在しており、この内Ⅰ／Ⅳ象限に含まれる組織は営利組織・企業法人とするのが妥当で有り、これを含めてNPO或いはNGOとして理解するのは不適當である。一方、Ⅱ／Ⅲ象限についてはNPOに該当すると考えても活動上の不都合は無いであろう。ここでIFとコミュニティ型スポーツクラブを現行の法制度・組織概念に当てはめるのは困難な事が浮かびあがる。現状ではこれらの組織の多くは便宜的に企業とNPOの登録を使い分けて事業活動を行っているが、第3セクターとして別の組織概念で捉える必要があるのではないか。

社会における存在感を日々増し続け、更に国や企業と比肩しうる権力機構ともなりつつあるこれらのスポーツ組織の位置づけをこの様な曖昧なままで放置することは妥当とは思えない。オリンピック開催都市の招致合戦において、国家元首が招致を訴え、IOC会長が選定を行い発表するという構図も今や珍しい光景ではなくなった。国家元首が懇願をする対象である組織の位置づけが曖昧なまま放置されている。IFとコミュニティ型スポーツクラブというスポーツ組織を社会としてどう位置づけるのかは、組織社会学を中心とした社会学の大きな課題だと考える。

#### 4章 スポーツ組織の特徴と可能性

スポーツ組織を語る前提として、人間の身体活動を制度化したスポーツそのものの持つ意味についても整理しておく必要があるだろう。ホイジンガ(1938)が『ホモ・ルーデンス』で「遊び」が重要な人間活動の一つである事を述べた上でスポーツを近代が生んだ「遊び」の変種と位置づけ、カイヨワ(1967)が『遊びと人間』にて更にその概念を精緻化する中で、スポーツを近代における「遊び」

の劣化した子孫として位置づけている。更に、エリアス（1986）はスポーツを社会における「暴力抑制機構」として着目しスポーツ社会学の基礎を作った。彼らは何れもチームスポーツ、特にサッカーに注目し、エリアスはその集団性を社会組織における集団力学研究のモデルとして捉えるべきだと主張した。彼らはスポーツ組織そのものには焦点を当てていないが、スポーツ組織は「遊び」という人間活動を制度化しそれを恒常的に支える為の組織として生成したと捉えてよいだろう。

図1で人間活動の組織化を概念的に捉えたが、既に4世紀以上の歴史を持つ「経済活動の組織化」として生まれた企業組織（株式会社）の歩みと比較することで現在進行形である「遊びの組織化」が今後持つ意味と可能性について考えてみたい。

近代以前において、市場に基づく経済組織は社会における主要なパワーではなかった。もちろん経済活動の重要性は何時の時代でも変わらずに認識されていたが、権力者が同時に財力を持つ事は当然であっても、資産家が権力者であるとは限らなかった。近代以前において経済活動は「商人」が行う行為として、社会の価値のヒエラルキーでは概してどの文明でも低い位置に置かれていた。いくら富を蓄えたとしても、政治権力者により収奪されるリスクは常に存在しており、自らが権力者になるという、更にリスクが高い賭のような対応策が存在はしていたが、多くの商人は権力者に富の一部を提供する事で自らの地位を守るという現実的な選択を行った。つまり、近代以前は、富は権力の下に蓄積していたと言える。前述したボランニーの経済活動の分類を適用すれば、再分配や贈与が経済活動における主役で有り、市場は脇役でしかなかった。中国文明においても儒家は「利」に対して否定的で有り、司馬遷は『史記』の人物伝の中で商業に携わった人に関する貨殖列伝を60あまりの列伝の最後に置いたにもかかわらず、後世の儒家からは商人を取り上げたこと自体を倫理的に非難された。日本における士農工商に繋がった価値観である。中世ヨーロッパの身分制度、古代インドのカースト制でも商人の位置づけは低い。

この構造が産業革命・近代化・資本主義の発達と呼ばれる現象とともに変化し、瞬く間に市場交易を遂行する主体となった企業が権力機構の主役に躍り出し、「資本家」という称号まで得るようになった。この経緯については大塚（1969）が『株式会社発生史論』にて蘭・英の東インド会社の歴史をもとに解析している。大塚は、会社（以下大塚の用語に従う、本稿では企業と同義として扱う）、より具体的には「株式会社」の成立が近代資本主義社会において資本の集中と蓄積を社会制度として可能にした事を明らかにしている。個人や家を中心であった商行為が、会社という協働行為の形式を通じて責任の分散と商行為の永続性が担保され、これにより世代を越えて資本の集中と蓄積が可能となった。合名会社、合資会社といった会社の初期形態から発展し、最終的に英東インド株式会社の成立により次の5つの株式会社組織の基本構造が完成したとする。

- ①無限責任の喪失
- ②経営専門機構の成立
- ③株式制（会社組織そのものが商品としての価値を持つようになった）
- ④活動の永続化

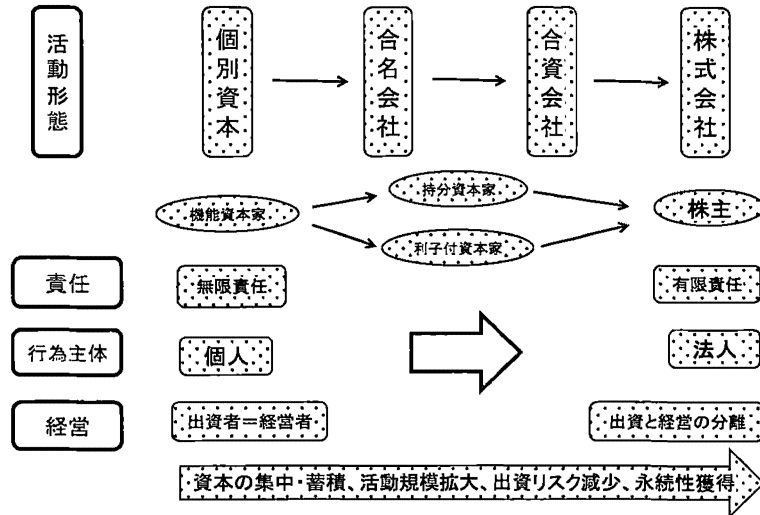


図4. 経済活動の組織化の歩み

注) 大塚久雄「株式会社発生史論」より筆者が作成

#### ⑤株主総会（民主的要素の内在化）

大塚の分析を、図4に「経済活動の組織化の歩み」として概念化した。株式会社という組織形態が17世紀初頭に生まれたとき、この5つの重要な構造変化の意味を総合的に理解していた人はいなかったであろう。資本の会社組織への蓄積という種は4世紀を越える時間と試行錯誤を経て大木へと育ち、人々に安住の木陰と、陽が当たらない暗闇の両方を提供するに至った。

一つの革命的な社会制度・組織が生まれた後にその本質的な結果が現れるのに数世紀の時間を必要とした例は歴史上に散見される。中国で科举が考案された時、唐の皇帝は国中の最高の知性を自らの臣下として集める仕組みが出来た事に興奮を抑えられなかったという。（王定保、7世紀）「科举」という官僚を組織として存続させる為の人材供給システムは、王朝が替わっても受け継がれ、社会に「士大夫」という新たな階層を生み、科举が考案されてから4世紀後の宋朝において貴族に対する士大夫層からなる官僚の勝利という形で支配階級の再構成をもたらした。或いは、キリストの死後、教団がつくられ、宗教が組織化されてからキリスト教がローマの歴史を彩ってきた神々を抑えてローマ帝国の国教となるまでにも4世紀の時間を必要とした。社会において新しい組織制度という種が蒔かれ、その効果が現れるまでに必要な時間は短くはない。

この様にして経済活動が株式会社という形で組織化した事により、経済行為は社会において政治と並ぶ重要な権力行為として認識される事となった。トフラー（1990）はこれを揶揄して「企業の経営者が、まるで王や将軍のように持て囃され、注目され、あこがれの対象になるようになった。」と表現している。経済活動の組織化により蓄積されたのは資本だけではなく、それ以前は主に血縁に縛られていた経済行為における経験、ビジネスモデル、商圏、商権、人材、資産と言った経済行為に必要な諸力の蓄積と継承も会社として行われる事となった。更に、会社を中心とした人々の経済行為は物

語を生む。伝説の経営者、成功した事業、失敗の記憶、これらが個人や家ではなく会社組織を舞台として蓄積され、伝統が創造され、組織の文化と呼ばれるまでに熟成される。法人という概念の定着と関連する法の整備は、社会の新たなルールの制定を促し、制定されたルールは更に法人の重要性和自由度と効率を高めるという正のサイクルを生み出した。市場交易を中心とした経済行為の組織化は、権力による富の収奪リスクに歯止めをかけ、終には資本家こそが権力者で有り社会の支配者であり、政治家は資本家の手先であるかのような捉え方までされるようになった。近代以前には全く想像できなかった現象である。株式会社という組織の成立は、経済行為を行う商人が市民権と永遠の命を得たようなものであった。

この様に、株式会社組織の成立を経済活動が政治権力から自立する為の組織化につながったとして捉えると、スポーツという「遊び」から生まれた活動の組織化が、将来的に人間社会に何か大きな変化をもたらす事が予見される。しかし、前項で述べたようにスポーツ組織の定義そのものが未だ定まって居らず、「株式会社」に相当する組織の基本モデルが出来ているのかも明確ではない。現時点で明らかな事は、IF とコミュニティ型スポーツクラブという組織の現状とその関係性には、政治組織・企業組織・宗教組織を中心に研究されてきた各種の組織制度モデルがうまく適用できないと言う事である。政治における行政・司法・立法の三権分立モデル、或いは中央政府と地方政府の関係性、企業における取締役会・株主・従業員・組合等の関係性、宗教組織における聖職者と信者の関係性、この何れもスポーツ組織における IF と FCB 型スポーツクラブ、そしてトップアスリートから TV 観戦するだけのスポーツファン迄を含めたスポーツに関わる人々とそれぞれの組織との関係をうまく説明できそうもない。更に、政府と企業や宗教組織との関係ほどには、スポーツ組織と他の組織との関係性についても共通認識は成立しておらず法的位置づけも明確ではない。FIFA や IOC と言った大きな権力と事業収入を持った国際的組織が、法的にはスイス国内法に基づく NPO 法人という地位しか保持していない事は何を意味するのであろうか？

本稿においてはスポーツ組織そのものについての詳細な検討を更に行う紙面上の余裕がないが、Maslow(1988)の欲求段階説を用いてスポーツ組織の持つ特徴を整理し、今後の検討の方向性を示しておきたい。全ての組織は人間の持つ何らかの欲求を実現する為に作られることは既に述べたとおりである。或る一つの組織が全ての欲求を実現させる機能を持つことは制度設計上も困難で有る。特にグローバル化が進む現代において人々は社会において複数の組織を通じてその欲求の自己実現を図る事態に向きあわされている。人間の欲求の種類については多くの理論が提供されているが、マズローの示した次の5つの欲求は一つの代表的な概念として広く認められている。

- ①生理的欲求 (Physiological needs)
- ②安全の欲求 (Safety needs)
- ③社会的欲求 (Social needs)
- ④承認 (尊重) の欲求 (Esteem)
- ⑤自己実現の欲求 (Self actualization)

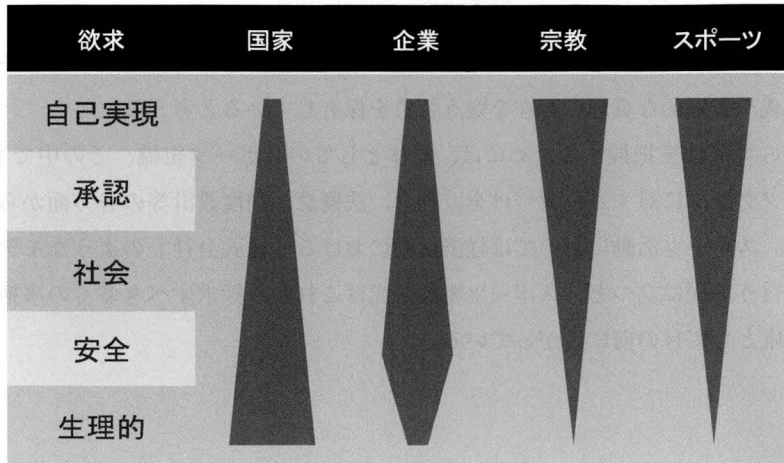


図5. 主要な組織の欲求実現機能比較

注) 筆者が作成

この5つの欲求を満足する機能の多寡を本稿で議論した国家、企業、宗教そしてスポーツ組織がそれぞれどの様に備えているかを「主要な組織の欲求実現機能比較」として図5に示した。

国家はこれら全ての欲求を満足させ得る機能を保持しているが、最も強い機能は生理的欲求と安全の欲求を満足させる点で有り、承認や自己実現については全ての人が国家の提供する機能に満足するわけでは無い。従って図5で国家は下が太く上が細い台形で表現される。企業が持つ最も強力な機能は安全（この場合は富と職の確保）であり、この特徴は中央下部が太いコマのような形で現される。宗教は自己実現と承認の欲求を満足させる機能を最も強力に持っているが、生理的欲求や安全の欲求を満足する機能は殆ど無く、逆三角形で現される。同じような比較をスポーツ組織について行くと宗教組織に近い形になる。この事から、今後スポーツ組織を考える場合に宗教組織のあり方がひとつの参考になる事が示唆される。

では、スポーツは宗教と同じかと言えば、そこには本質的と思われる違いが存在している。それは、スポーツが身体活動であるという点から説明される。スポーツが身体活動という生身の個性性に基づく活動で有る限り、そこで生まれるヒーローは常に現存するアスリート個人かチームで有り、組織の指導者や美化された歴史上の偉人や或いは永遠の命を持つ神とはなり得ない。国家では首長が、企業では社長が、宗教組織でも（究極の指導者で或る神は別として）その組織のトップが組織の中心で有り、最大の権力者で有り、尊敬や崇拝の対象となる。しかしながらスポーツ組織においてFIFAやIOCの様な官僚組織やFCBのようなクラブ組織の運営上のトップが、最も尊敬を受け権力を持つ者、つまり大統領や教皇、或いは大企業のオーナーや経営者のような存在となる事は考え難い。

つまり、スポーツ組織においては、組織の指導者が大衆のヒーローやシンボルになる事は本質的に指定されていないという特徴が有る。また、スポーツ組織間の関係性においてもFCBの様な自立したスポーツクラブがIFの下部組織というヒエラルキーを認めるとも思えない、株式会社が3種類の

経済行為の中から市場における交易という「自由」を基礎とし、株主総会という、「民主主義的要素」を組織設計において包含したように、スポーツ組織は中央集権的な絶対的權威の存在や個人の極端な美化、永遠の正義や普遍的な真理の存在を疑う特質を保有していると考えられる。

スポーツ組織の可能性を把握するためには、総体としてのスポーツ組織、その中でも IF とコミュニティ型スポーツクラブに対する位置づけを、理念、法概念、制度設計等の各方面から検討する事が求められている。スポーツ活動においては経済活動における「株式会社」のようなモデルが未だに成立して居ないと言う前提に立つと、スポーツ組織研究はこれから探求すべき多くの事柄が残されている研究対象の宝庫として目の前に広がっている。

## おわりに

本稿は政府の失敗と市場の失敗を緩和する為に必要とされる第3セクターとして、コミュニティ型スポーツクラブが有力な候補となる組織形態である事を述べた。そして同じスポーツ組織である IF と合わせて、従来の行政・営利・非営利という組織区分とは異なる組織概念規定の必要性を指摘した。

IOC の推進する Olympic Movement は道徳事業 (moral project) として自己認識されている (Chatziefstathiou & Henry, 2012)。FIFA も自らのミッションとしてより良き社会の将来を実現する事を挙げており、FIFA が展開している“全ての差別に反対する (Say No to Racism)”の活動 (FIFA, 2014) は2014年3月に起きた日本で初の J リーグ無観客試合という処罰の根拠となった。また同年4月には北米プロバスケットボールリーグの運営組織で有る NBA がロサンゼルス・クリッパーズのオーナーに対してその人種差別発言を理由に250万\$ の罰金を科した上で NBA からの永久追放という処罰を下した。これらの処罰は国家法の枠外で行われており、また FIFA と NBA は全くの別組織であるにも関わらず、どちらも処罰の実効性が担保されている点が注目される。企業のトップが人種差別発言をしたとしてもこの様な処罰が業界組織として行われる事が考え難い事と比較すると、その意味の重要性が理解される。また、単独のスポーツクラブでも FCB が自らの存在を「自由と民主主義の防波堤である」と規定している (FC Barcelona, 2014)。本稿で分類したスポーツ活動に特有で経済実態としても主要な位置を占めているこれらの組織が何れも価値の提供を自らの使命として自覚している事は注目に値する。IOC の創設者であるクーベルタンは前近代において最強の価値提供型組織であった宗教を強く意識し、世俗化が進む近代においてスポーツがその役割の一部を担うと考えていた (Chatziefstathiou & Henry)。この様なスポーツ界の見解は、従来はスポーツ界の思い上がり、きれい事として受けながされる事が多かったが、今やこの考えが無視できない実体を持ちつつある。

今までスポーツ組織の歴史は、個別競技の普及や、個別チームの勝敗、ビジネスとしての成否、或いは地域のシンボルとしての役割の歴史として語られてきた。これを人間の基本的な活動のひとつである「遊び」の組織化として捉え、遊びに含まれる価値体系を具現し、恒常的に保障する自立した組織形成への過程として捉えることができる。以上の理解に基づきグローバル化する社会において必要



とされている第3セクターとしての公益性、共有価値を具備し、それを何よりも経済的に支える母体となり得る組織としてスポーツ組織研究を位置づける事を提言する。

注)

- 1) 本稿では国家：市場、政府：企業を各々対置する概念としている。しかしながら「政府の失敗と市場の失敗」の様に広く用いられている慣用句はそのまま用いた。
- 2) 第3セクターの定義は主に Pestoff (1998) による。Pestoff は国家・市場・コミュニティの中間に位置する組織として第3セクターを定義し、非営利を絶対条件とはしていない。
- 3) 本稿では経済活動を行う組織の一般名称として「企業」を用いているが、引用文献で「会社」が用いられている場合はそのまま会社を用いた。どちらも同じ組織概念を現す。
- 4) 綾部恒雄 (1988) が約縁を「何らかの共通の目的・関心を満たすために、一定の約束のもとに、基本的には平等な資格で、自発的に加入した成員によって運営される、生計を目的としない私的な集団」を組成する関係と定義している。MacIver の定義するアソシエーションに近いが、生計を目的としないという条件が入っており、綾部はこれに対応する外国語を示していない。本稿においては地縁・血縁以外の「縁」全てを現すアソシエーションの生成概念として「約縁」を用いた。
- 5) 猪口孝 (2013/6/8) グローバル化における「パワーシフト」への対応。Response to Power Shift under the Age of Globalized Economy. 日本学術会議政治学委員会における発言とレジメ。パワーシフトを最初に唱えたのはトフラーとされており、当初は富を生み出すパワーという意味であったが、その後一般名詞化して猪口はより広い意味で使っている (Toffler, 1990)。
- 6) Orwell (2003) が1949年に刊行した小説『1984』で描いた社会は、世界政府が好ましくない姿になる恐怖として現在も多く論者に引用され続けている。
- 7) FIFA 国際サッカー連盟 Fédération Internationale de Football Association、IOC：国際オリンピック委員会 International Olympic Committee
- 8) IF：International Federation 国際スポーツ競技団体の総称
- 9) BRAC は表1には含めていない。BRAC の2013年のアニュアルレポートによればマイクロファイナンスを含めたその全体の支出は8億\$を越えており、GDP では160位前後となる。このような財政規模を実現している NGO は他に見当たらないが、年間予算のかなりの部分を支援資金に依存しており、この経済規模を GDP と比較することの整合性も精査が必要である。BRAC の活動領域は他にも教育、人権、開発、女性差別等多岐にわたっており、NGO としてかなり特異な存在である。BRAC を NGO の中でどの様に位置づけるのかは、それ自体がひとつの大きな研究課題で有る。組織としては事業 (Project) 指向型で有り、同じ NGO ではあるが本稿でのテーマであるコミュニティ型組織よりは、政府・企業の役割を補う部分に軸足がおかれているように思われるが、この点は今後別稿にて取り扱う事とし、ここでは経済規模の事実を示すに止める。

(BRAC、2014；スマイリー、2010；ラヴェル、2001)

- 10) 週刊ダイヤモンド 2004年8月7日号 特集記事
- 11) ここに原語を示す。完全な自治：Complete autonomy subject to public policy、条件付自治：Autonomy contingent on the nature of event、自治の制限：Autonomy restricted by law on associations、経済的自治：Commercial autonomy.
- 12) 総合型地域スポーツクラブも候補として考えられるが、この名称は文科省の定めたスポーツ振興基本計画で定義され、非営利活動を前提としており本稿の文脈とは異なる。

## 【引用・参考文献】

1. 綾部恒雄 (1988) 『クラブの人類学』 アカデミア出版会
2. Barnard, C.I.(2005). *The Functions of the Executive, Organization Theory Vol.6*, London; Pickering & Chatto.(山本宏次郎ほか訳 (1956) 『経営者の役割』 ダイヤモンド社)
3. BRAC 公式ホームページ、“brac” 参照日：2014年9月3日、参照先：<http://www.brac.net/content/stay-informed-brac-glance-.VAaiykt3a8Y>
4. カイヨウ, R 多田道太郎訳 (1971) 『遊びと人間』 講談社 (Caillois, R(1967), *Les Jeux et les Hommes, edition revue et augmentee*, Paris ; Gallimard)
5. Chappelet, Jean-Loup (2008). *The Autonomy of Sport in Europe*. Council of Europe, Enlarged Partial Agreement on Sport. Strasbourg: Council of Europe
6. Chatziefstathiou, D and Henry, I (2012), *Discourses of Olympism*, Hampshire; Palgrave Macmillan.
7. 千葉正士 (1994)、「スポーツ法の国家性と自主性・世界性」『日本スポーツ法学会年報』1(1)、1-21
8. エリアス, N・ダニング, E 大平章訳 (1995) 『スポーツと文明化』 法政大学出版局 (Elias, N and Dunning, E(1986), *Quest for Excitement*, Oxford; Basil Blackwell)
9. エチオーニ, A 永安幸正訳 (2001) 『新しい黄金律』 麗澤大学出版会 (Etzioni, A(1996), *The New Golden Rule*, New York; Basic Books, a division of Harper Collins Publishers)
10. 遠藤乾 (2013) 『統合の終焉—EUの実像と論理—』 岩波書店
11. FC Barcelona. 公式ホームページ、“FC Barcelona home page” 参照日：2014年4月10日、参照先：<http://www.fcbarcelona.com/>
12. FIFA 公式ホームページ “About FIFA” 参照日：2014年4月10日、参照先：<http://www.fifa.com/aboutfifa/index.html>
13. Hobsbawm, E and Ranger, T (1983), *The Invention of Tradition*, Cambridge; The Press of the University of Cambridge. (前川啓治訳 (1992) 『創られた伝統』、紀伊國屋書店)

14. ホイジンガ, J 里見元一郎訳(1989)『ホモルーデンス、ホイジンガ選集 1』河出書房新社 (Huijinga, J (1938), *Homo Ludens, J. Huijinga Verzamelde V.* pp26-246, Haarlem)
15. IOC. (2013). *Olympic Charter*. Switzzlerland: International Olympic Committee.
16. 入江昭 (2006)『グローバル・コミュニティ』 早稲田大学出版部
17. 影山喜一 (1980).「非営利組織と多段階戦略 ―贈与の組織理論の為の覚書―」『組織科学』14(2)、38-51.
18. ラスキ, H 辻清明監訳 (1970)『主権の基礎』世界の名著60、中央公論社 (Lask, H(1921), *The Foundations of Sovereignty and Other Essays*, Harcourt; Brace and Company)
19. ラヴェル, H 久木田由貴子訳 (2001)『マネジメント・開発・NGO―「学習する組織」BRACの貧困撲滅戦略』、新評論 (Lovell, Catherine H. (1992), *Breaking the Cycle of Poverty ―The BRAC Strategy―*, Kumarian Press, Inc.)
20. MacIver, R.M. (1920). *Community, A sociological Study*. London: Macmillan and Co., Limited. (中久郎ほか訳 (1975)『コミュニティ』ミネルヴァ書房)
21. マッキンヴァー, R 辻清明監訳 (1970)『権力の変容』世界の名著60、中央公論社 (MacIver, R. M.(1964), *Power Transformed*, New York; The Macmillan Company)
22. Maslow, A. H.(1998), *Maslow on Management*, New York, John Wiley & Sonc. Inc.
23. 宮崎正勝 (2019)、『世界史の誕生とイスラーム』原書房
24. Orwell, George(2003), *1984*, Harlow, Pecson Education
25. Pestoff, A.Victor. (1998). *Beyond the Market and State-Social enterprises and civil democracy in a welfare society*. Aldershot: Ashgate.(藤田暁男ほか訳 (2000)『福祉社会と市民民主主義―協同組合と社会的企業の役割』日本経済評論社)
26. ポランニー, K 若村みどりほか訳 (2012)『市場社会と人間の自由』大月書店 (Polanyi, K(1947). On Belief in Economic Determine, *The Sociological Review*, 37(2)、96-112)
27. Scott, Richard W. (2004). Reflection on a Half-Century of Organizational Sociology, *Annual Review of Sociology*, 30, 1-21.
28. スマイリー, I 笠原清志訳 (2010)『貧困からの自由』明石書店 (Smailie, Ian(2009). *Freedom from Want*, Virginia: Kumarian Press)
29. 塩原勉 (1980)「組織研究と社会学」『組織科学』14(1)、10-19.
30. トフラー, A 徳山二郎訳 (1990)『パワーシフト』フジテレビ出版 (Toffler, A(1990), *Power Shift*, New York; Bantam Books)
31. テンニエス, F 重松俊明訳 (1963)『ゲマインシャフトとゲゼルシャフト』世界思想教養全集19。河出書房新社 (Tonnie, F(1887), *Gemeinschaft und Gesellschaft*)
32. Tomlinson, J(1999). *Globalization and Culture*. Cambridge; Policy Press.(片岡信訳 (2000)『グローバル化』青土社)

33. ウェーバー, M 清水幾多郎訳(1972)『社会学の根本概念』岩波文庫(Weber, M(1922), *Soziologische Grundbegriffe, Wirtschaft und Gesellschaft*, Tübingen; J.C.B. Mohr)
34. 王定保。(7世紀)。『唐摭言』(卷一)。「私幸端門見新進士綴行而出喜曰天下英雄入吾彀中」
35. 山倉健嗣(1998)「特集 組織の多様性と可能性によせて」『組織科学』31(3)、2-3